



”En kurs räcker inte för att utveckla verksamheten”

Metodstöd vid förändringsarbete
– exemplet konsultativt arbetssätt

Theresa Larsen

FoU_i**väst** GR

© FoU i Väst/GR
Första upplagan juni 2009
Layout: Infogruppen GR
Text: Theresa Larsen
Foto: Theresa Larsen och Pia Schmidtbauer
Omslagsbild: Pia Schmidtbauer
Figurer och tabeller: Theresa Larsen

FoU i Väst
Göteborgsregionens kommunalförbund
Box 5073, 402 22 Göteborg
e-post: fou@grkom.se

Innehåll

DEL 1: VERKSAMHETSUTVECKLING	4
Bakgrund	5
Idén med metodstödet	6
Att utveckla nya arbetsätt	9
Samsyn på uppdraget.....	11
Dialogen: ett verktyg för att uppnå samsyn	12
Förankring	14
Krav eller möjlighet?	16
DEL 2: KONSULTATIVT ARBETSSÄTT	22
Vad är ett konsultativt arbetsätt?	23
Olika yrkesgruppers roller.....	27
Våga prata om det som är känsligt.....	29
Förutsättningar för ett fungerande konsultativt arbetsätt	31
Referenser	35



Del 1

Verksamhetsutveckling

FOTO: THERESA LARSEN

Bakgrund

HÖSTEN 2006 inledde Göteborgsregionens kommunalförbund, GR, diskussioner med sina medlemskommuner om möjligheterna att samarbeta kring utformningen och genomförandet av kompetensutvecklingsåtgärder inom ramen för den statliga utbildningsatsningen Kompetensstegen. Fem av medlemskommunerna uttryckte behov av en högskoleutbildning i konsultativt arbetssätt riktad till legitimerad personal inom kommunal hälso- och sjukvård.

Sjuksköterskor, arbetsterapeuter och sjukgymnaster har under de senaste åren fått en delvis förändrad yrkesroll. Dessa personalgrupper arbetar allt mer handledande, rådgivande och stödjande gentemot baspersonalen samtidigt som baspersonalen utför fler och fler av de rehabiliterande och sjukvårdande insatserna. Utbildningen skulle stötta den legitimerade hälso- och sjukvårdspersonalen i detta arbetssätt.

GR tog på sig uppgiften att administrera och upphandla utbildningen. Utbildningsuppdraget gick till Institutionen för vårdvetenskap och hälsa, Sahlgrenska akademien vid Göteborgs universitet.

Sex utbildningsomgångar med ungefär 150 kursdeltagare genomfördes under hösten 2006 till och med våren 2008. Sjuksköterskor, arbetsterapeuter och sjukgymnaster från Göteborg, Kungsbacka, Partille, Tjörn och Lilla Edet deltog. Utbildningen gavs på avancerad nivå på kvartsfart under en termin och motsvarade 7,5 högskolepoäng.

FoU i Väst/GR fick i uppdrag att utvärdera och stötta i implementeringen av utbildningsinsatsen i kranskommunerna (Göteborg kommuns deltagande i utbildningen utvärderades separat). Istället för att skriva en traditionell utvärderingsrapport vid slutet av uppdraget, bestämde FoU i Väst/GR i samråd med sina uppdragsgivare att istället ta fram en skrift som skulle fungera som ett metodstöd för medarbetare, chefer och politiker som vill utveckla ett konsultativt arbetssätt inom hälso- och sjukvården i sin kommun. Resultatet av detta arbete håller du nu i din hand.

Metodstödet baseras på erfarenheter från fokusgruppsdiskussioner, grupparbeten, intervjuer och föreläsningar som genomförts inom ramarna för utvärderingsuppdraget men också andra utvecklingsprojekt som bedrivits av FoU i Väst/GR i samarbete med GRs medlemskommuner och Västra Götalandsregionen.

Idén med metodstödet

Att se och förstå det sammanhang man verkar i är en kompetenshöjning i sig, kanske den viktigaste. Det är också ett led i den personliga utvecklingen och en central förutsättning både för motivationen att utveckla och för att känna lojalitet mot uppdraget.

Ur Att göra ett bra jobb av Sveriges Kommuner och Landsting

DENNA SKRIFT är tänkt att användas som metodstöd vid utvecklandet av ett konsultativt arbetssätt inom kommunal hälso- och sjukvård. Det riktar sig till både medarbetare, utvecklingsledare, chefer och politiker.

Metodstödet handlar om hur man inför och under en utvecklings- och förändringsprocess identifierar, lyfter fram och tydliggör kunskapsmässiga olikheter och skillnader i synsätt inom organisationen samt hur man kan stimulera till en positiv och välförankrad utvecklingsprocess trots – eller kanske på grund av – de skillnader som finns. Tonvikten ligger på att samordna utvecklingsarbetet i hela organisationen och belysa samspelet mellan olika nivåer och delar i verksamheten. Delaktighet bland alla medarbetare och samsyn på uppdraget som ska utföras utgör nyckelbegrepp i detta sammanhang.

Metodstödet har arbetats fram inom ramarna för ett utvärderingsuppdrag kring en utbildningsatsning i konsultativt arbetssätt för kommunanställda sjuksköterskor, arbetsterapeuter och sjukgymnaster. Särskild tyngd har därför lagts vid att belysa hur ett konsultativt arbetssätt inom kommunal hälso- och sjukvård kan byggas upp. De exempel som ges i metodstödet bygger på erfarenheter från utvärderingsuppdraget. De flesta delar av metodstödet kan dock användas inför andra förändringsprocesser. Prova genom att byta ut begreppet ”konsultativt arbetssätt” mot det som ert förändringsarbete handlar om.

Metodstödet består av två delar. Den första delen belyser kompetens- och verksamhetsutveckling ur ett mer allmänt perspektiv. I den andra delen diskuteras metoder för att utveckla ett fungerande konsultativt arbetssätt inom kommunal hälso- och sjukvård. Där förs en diskussion kring begreppet. Del ett i metodstödet kan användas separat från del två. Däremot bygger del två på att man först gått igenom metodstödet första del. Den som redan nu är nyfiken på att läsa mer om vad ett konsultativt arbetssätt är för något, hänvisas till sidan 23 i metodstödet andra del.

Behov av stöd

Kompetens- och verksamhetsutveckling ligger i tiden, något vi inte kan komma undan, eller mer positivt uttryckt, en möjlighet till framsteg för både individ och organisation. Trots att kompetens- och verksamhetsutveckling ses som självklara och positiva inslag i dagens arbetsliv, är det inte alltid som aktiviteterna löper smärtfritt eller leder till önskade resultat. Vi har inte alltid de redskap som behövs för ett framgångsrikt utvecklingsarbete. I detta metodstöd föreslås en uppsättning verktyg som kan underlätta.

En utbildningsinsats riktad till medarbetare i en verksamhet kan bidra till att hela verksamheten utvecklas. En utbildningsinsats är dock ingen garanti för verksamhetsutveckling. För att en utbildningsinsats ska leda till verksamhetsutveckling måste medarbetarna ges möjlighet att omsätta nyvunna kunskaper i sitt arbete. Först när människor både får förutsättningar för och ansvar att påverka arbetet, kan de ta ansvar, åstadkomma mer och hitta bättre lösningar. Med andra ord, det räcker inte att skicka medarbetarna på kurs i konsultativt arbetssätt för att skapa ett fungerande konsultativt arbetssätt inom kommunal hälso- och sjukvård. Hela verksamheten måste vara införstådd med vad detta arbetssätt innebär – både legitimerad personal, baspersonal (undersköterskor och vårdbiträden), chefer och politiker.

Så här kan metodstödet användas

Metodstödet är tänkt att kunna användas flexibelt för att passa olika upplägg och verksamheters behov. En idé är att den eller de personer som leder förändringsprocessen – exempelvis chefer eller utvecklingsledare – läser igenom materialet och gemensamt diskuterar igenom de delar som känns relevanta för uppdraget. Det kan exempelvis röra sig om att genomföra några av de föreslagna diskussions- eller gruppuppgifterna. En annan idé är att alla personer som är involverade i en förändringsprocess tar del av materialet och tillsammans går igenom alla eller vissa utvalda diskussions- och gruppuppgifter. Om förändringsprocessen involverar hela organisationen kan det vara bra att först arbeta med metodstödet diskussionsfrågor i respektive arbetsgrupp eller yrkesgrupp. Därefter kan någon representant från dessa grupper träffas för vidare samtal.

Metodstödet kan användas inför uppstarten av en förändringsprocess eller som en kontinuerlig hjälp under hela processen. Det är också möjligt att använda metodstödet som studiematerial i studiecirklar för exempelvis chefer, utvecklingsledare eller projektledare.

I metodstödet varvas faktadelar med teoretiska resonemang, förklarings-

modeller, litteraturtips, diskussionsfrågor och förslag på grupparbeten. De faktadelar och teoretiska resonemang som presenteras här är sådana modeller som använts på FoU i Väst/GR i samband med utvärderingar av olika verksamheters förändringsprocesser. En del av dem har utvecklats utifrån studier och utvärderingsuppdrag vid FoU i Väst/GR, andra baseras på annan tidigare forskning.

Det finns många synsätt på verksamhetsutveckling och lärande i arbetslivet. Det innebär att det finns andra skolbildningar än de som presenteras här. Var gärna kritisk när du arbetar med metodstödet. Fundera på vad innehållet betyder för just dig just nu i just din verksamhet. När faktakunskaper och teoretiska resonemang återges finns referenser till källor. Syftet med referenserna är bland annat att du och dina kollegor lätt ska kunna hitta mer information om de ämnen som väcker intresse.

Varje avsnitt i metodstödet avslutas med förslag på diskussionsfrågor eller gruppövningar som kan användas inför och under förändringsarbetet. Dessa syftar till att skapa samsyn kring uppdraget samt fungerande rutiner för hur arbetet ska utföras. En viktig förutsättning för ett framgångsrikt utvecklingsarbete är god kommunikation mellan olika personalgrupper och individer i verksamheten. Tips och idéer på hur stödjande kommunikationskanaler kan skapas utgör också en annan viktig del i detta metodstöd. Förslag på fördjupningslitteratur finns för den som vill lära sig mer. Merparten av de angivna förslagen ingick som kurslitteratur i utbildningen i konsultativt arbetssätt för legitimerad hälso- och sjukvårdspersonal. Vill du använda dig av annan fördjupningslitteratur eller helt hoppa över fördjupningsmomentet går det naturligtvis också bra. Låt dina och verksamhetens behov och fantasi styra!

Målsättning

Målsättningen med metodstödet är att det ska bidra till fungerande och väl planerade förändringsprocesser. Det ska inte vara slumpen som styr utfallet. Metodstödet ska förbereda de som är involverade på både problem och möjligheter som ett förändringsarbete kan bära med sig. Metodstödet ska också ge inspiration till hur förändringsarbetet kan genomföras metodiskt och välförankrat i hela organisationen.

Att utveckla nya arbetssätt

ALLA SAMHÄLLEN, organisationer och arbetsplatser förändras. Det kan bero på externa faktorer såsom konjunktursvängningar, politiska beslut, förändringar i lagstiftningen eller verksamhetens inriktning och ekonomiska ramar. Förändringarna kan också ha sin grund i interna faktorer som att någon blir sjuk eller tar tjänstledigt, nya medarbetare anställs, andra slutar eller att någon får nya kunskaper och insikter genom en utbildningsinsats.

Oavsett hur förändringarna uppstår finns ett behov av kontinuerliga utvecklingsåtgärder på arbetsplatser för att anpassa sig till och påverka sin omgivning. Förutsättningarna att utföra ett visst uppdrag påverkas av de förändringar som sker. Därför borde strukturerade utvecklingsaktiviteter och ett kontinuerligt förändringsarbete vara en viktig och naturlig del i arbetet för både ledning och medarbetare på alla arbetsplatser.

Ett sätt att snabbt förändra en verksamhet är genom omorganisering. Medarbetare omplaceras och nya arbetsuppgifter tillkommer. Sådana strukturella förändringar ger inte alltid önskvärd effekt.

Om strukturella förändringar verkligen ska kunna ge positiva resultat, behövs engagemang och tilltro från alla berörda. Annars är risken stor att man bara flyttar på problemen i stället för att lösa dem. Vid organisationsförändringar tvingas vi överge vårt inlärdasätt att arbeta och vårt invanda sätt att möta kraven utifrån. Det är naturligt att känna sig reserverad och negativ till planerade förändringar som inte kan garantera samma personliga status och trygghet.

Reella möjligheter att påverka, öppen kommunikation samt tydlig information är viktiga förutsättningar för att vi ska uppleva förändringar i arbetet som positiva. Om vi anser att förändringen är motiverad och bedömer att förändringen kommer att tillfredsställa våra psykologiska, sociala och materiella behov, kommer vi att känna oss motiverade att aktivt medverka till förändringen.

Vi tränade hårt – men varje gång vi började få fram fungerande grupper skulle vi omorganiseras. Jag lärde mig senare i livet att vi är benägna att möta varje ny situation genom omorganisation och också vilken underbar metod detta är för att skapa illusion av framsteg medan den åstadkommer kaos, ineffektivitet och demoralisering.

Gaius Petronius
(död 60 e Kr)

DISKUTERA

Vilka förändringar, såväl interna som externa, påverkar just nu våra förutsättningar att utföra vårt uppdrag?

Vad i vår verksamhets omgivning skulle vi vilja förändra och påverka? Vad av detta kan vi påverka och hur skulle det i så fall kunna ske?

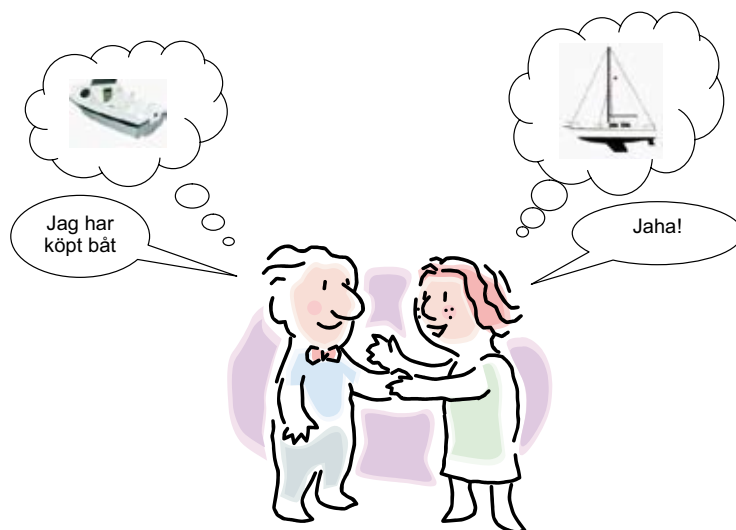
LITTERATURTIPS

Att göra ett bra jobb – ett stöd för att utveckla verksamheten och dess medarbetare av Sveriges Kommuner och Landsting.

Samsyn på uppdraget

UTVECKLINGSARBETE ska vara ett led i att bättre utföra verksamhetens uppdrag och nå önskvärda resultat. Uppdraget är utgångspunkten för allt utvecklingsarbete. Ett framgångsrikt utvecklingsarbete grundar sig i en samsyn på uppdraget och en förståelse för det sammanhang vi verkar i.

På en övergripande nivå råder ofta enighet om en verksamhets uppdrag. De flesta av oss skulle nog hålla med om att äldreomsorgens uppdrag i en kommun är att ge äldre människor det stöd samt den omsorg och vård de har behov av och rätt till. När uppdraget väl ska omsättas i handling finns det dock många sätt att utföra arbetet på. Vad som görs beror bland annat på hur begreppen ”stöd”, ”vård” och ”omsorg” definieras. Det som en person ser som ett bra stöd behöver inte vara det för en annan. Det är vanligt att politiker, chefer och medarbetare tror att det finns en samsyn på hur verksamhetens uppdrag ska utföras. I praktiken kan många olika föreställningar existera.



Om vi inte berättar för varandra hur vi tänker riskerar det vi säger att missförstås.

DISKUTERA

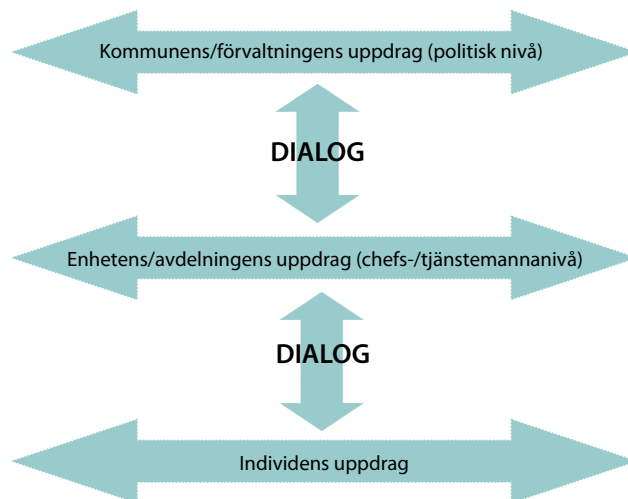
Låt varje medarbetare skriva ner sina tankar om sitt eget och verksamhetens uppdrag. Jämför och diskutera resultaten. Skiljer sig synen på uppdraget åt mellan medarbetare på olika hierarkiska nivåer? Mellan olika yrkesgrupper och professioner? Mellan olika avdelningar?

Dialogen: ett verktyg för att uppnå samsyn

DET GODA SAMTALET – dialogen – är grunden för att uppnå samsyn. En väl fungerande dialog mellan politiker, chefer och medarbetare utgör en förutsättning för detta arbete. Dialogen ger möjlighet till erfarenhetsutbyte och lärande. Om man inte pratar med varandra är det svårt att få reda på om synen på uppdraget skiljer sig åt mellan olika parter och individer.

I vardagen finns många tillfällen till samtal och informationsutbyte. Detta småprat är en viktig del i att uppnå samsyn kring uppdraget. Men småpratet i vardagen är sällan tillräckligt för att uppnå samsyn. Oftast kommunicerar vi ju huvudsakligen med de kollegor vi arbetar tättast ihop med. Småpratet handlar dessutom sällan om hela verksamhetens uppdrag. Återkommande dialogtillfällen mellan medarbetare, mellan chefer och medarbetare samt mellan ledning och politiker är därför viktiga, särskilt då verksamheten ska utvecklas eller förändras på något sätt.

Dialogen är ett redskap för att uppnå samsyn mellan medarbetare från olika professioner, yrkesgrupper och hierarkiska nivåer i verksamheten (fritt efter Sveriges Kommuner och Landsting 2006, sidan 12)



Dialog är inte detsamma som en diskussion. Medan diskussionen innebär att man kämpar för att övertyga varandra, handlar dialogen om att fritt få framföra sina tankar och åsikter (Granberg och Ohlsson, 2004). En fungerande dialog kan leda till att deltagarna vidgar sin förståelse av hur de själva och andra tänker istället för att tävla om att driva igenom sina egna åsikter och idéer. I forskningen om verksamhetsutveckling och dialogen som redskap för att åstadkomma detta, lyfts särskilda dialogkompetenser fram: att kunna tala och lyssna med både närhet och distans till sitt eget och medsamtalarens perspektiv (se exempelvis Wilhelmsson och Döös, 2002). Distans till det egna perspektivet innebär att kunna ifrågasätta sina sanningar och att kritiskt kunna granska det man tar för givet. Man måste alltså vara beredd att ändra uppfattning. Distans till andras perspektiv innebär att kunna förhålla sig självständigt till det medsamtalaren säger, kunna lyssna med integritet och ställa konstruktiva frågor. På så sätt kan man tillsammans tränga djupare in i ämnet och gemensamt öka sin kunskap och förståelse.



FOTO: PIA SCHMIDTBAUER

Fungerande dialog mellan olika yrkesgrupper är en viktig pusselbit för att uppnå samsyn.

LITTERATURTIPS

Den femte disciplinen av Peter Senge

Dialogkompetens för utveckling i arbetslivet av Lena Wilhelmsson och Marianne Döös

Från Lärandets loopar till lärande organisationer av Otto Granberg och Jon Ohlsson

(kurslitteratur på högskoleutbildningen i konsultativt arbetssätt)

DISKUTERA

Hur kan vi på bästa sätt skapa tillfällen och strukturer för dialog i vår verksamhet? När behöver vi ha en dialog? Kring vilka frågor? Vilka ska medverka? Hur ska resultaten av dialogen användas?

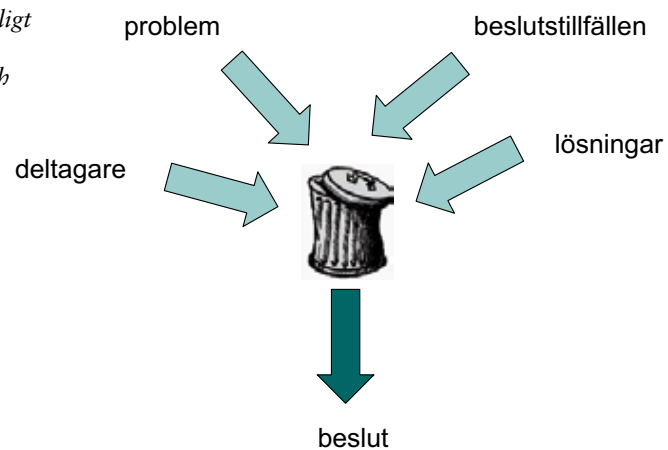
Förankring

UTVECKLINGSARBETE kan skapa oro och väcka många frågor. Varför måste vi göra det här? Hur kommer min situation att påverkas? Blir det verkligen bättre för brukarna? Vad händer om jag inte klarar av mina nya arbetsuppgifter? Om utvecklingsarbetet inte är förankrat och informationen om satsningen är bristfällig uppstår lätt ryktesspridning. Finns det kanhända en dold agenda bakom de förändringar som planeras?

Ibland är det inte så lätt att förklara varför ett utvecklingsarbete bedrivs på ett visst sätt eller har ett visst innehåll. Ett skäl till detta är att beslutsfattande i organisationer sällan sker på ett rationellt vis utan snarare präglas av tillfälligheter och slumpen. En klar formulering av problemet föregår inte alltid problemlösningens processen. Istället kan lösningen – exempelvis i form av kompetensutveckling – komma före.

Beslutsfattande som sker på detta sätt kallas ibland för beslutsfattande enligt ”soptunnemodellen” (Cohen, March och Olsen, 1972). Den grundläggande idén med denna modell är att beslutstillfällen kan uppfattas som soptunnor vari olika slags problem och lösningar kastas. Vad som kastas i tunnan beror på vad

*Beslutsfattande enligt
soptunnemodellen
(Cohen, March och
Olsen, 1972)*

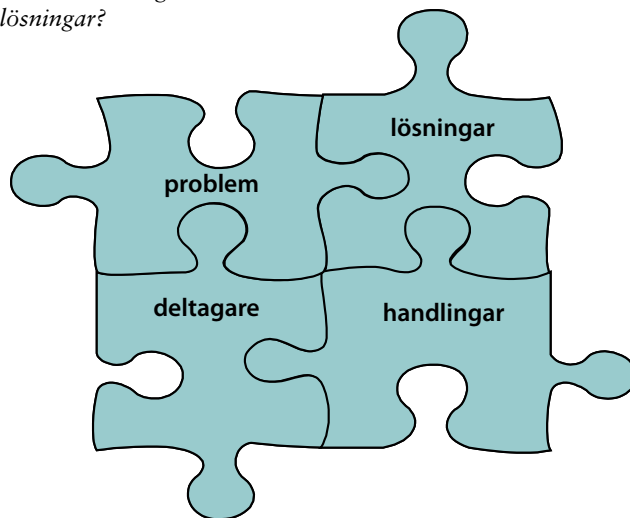


inblandade personer har på hjärtat då beslutstillfället dyker upp. Det innehåll av sopor som samlas i tunnan beror på vad för sopor som genereras för tillfället och vilka soptunnor som finns tillgängliga. I en kommun kan det till exempel handla om att söka statliga stimulansbidrag eller EU-medel till ett visst utvecklingsområde just för att det finns pengar att söka snarare än att utvecklingsbehov identifierats.

Att beslutsfattande i organisationer sällan fattas på rationell grund utan snarare kan beskrivas som en process enligt soptunnemodellen behöver inte vara negativt. Tvärtom kan beslutsfattande enligt soptunnemodellen leda till nytänkande och innovativa resultat. Idéer kan kopplas ihop på nya sätt som skapar mervärde. Stimulansbidrag och EU-medel kan bidra till att sätta ljuset på frågor som tidigare inte uppmärksammats i kommunerna. Problem som man på grund av omedvetenhet och bristande kunskaper inte sett förut kan hamna i fokus.

För att beslutsfattande enligt soptunnemodellen ska leda till positiva effekter måste dock problem, lösningar, deltagare och handlingar passa ihop. Det finns annars en risk för att problem omformuleras för att passa en färdig lösning eller att deltagare inte kan genomföra de handlingar som skulle behövas, till exempel på grund av tidsbrist eller otillräcklig kompetens.

Passar delarna ihop eller försöker vi omformulera problem och deltagare efter tillgängliga lösningar?



DISKUTERA

Utgå från ett utvecklingsarbete som pågår i verksamheten, exempelvis kring konsultativt arbetssätt för legitimerad hälso- och sjukvårdspersonal. Fundera på vilka problem, lösningar, deltagare och handlingar som ligger till grund för utvecklingsarbetet. Diskutera resultatet!

Krav eller möjlighet?

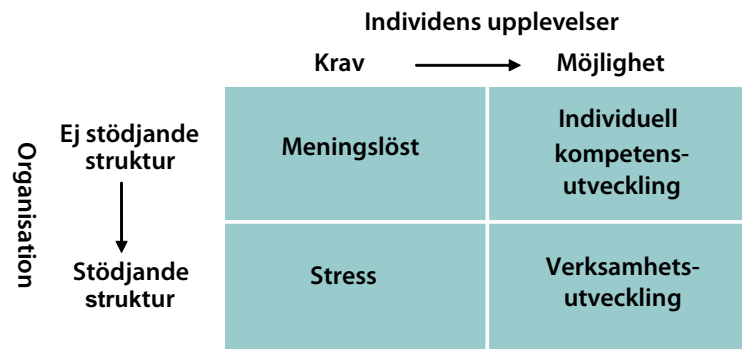
Den lärande organisationen:

Den organisation som skapar goda förutsättningar för medarbetarnas lärande och som tar till vara detta lärande och nyttiggör det i organisationens strävan att påverka och anpassa till omvärlden.

Ur boken
*Från lärandets
loopar till lärande
organisationer*
av Otto Granberg
och Jon Ohlsson

FÖR ATT INDIVIDENS kompetensutveckling ska komma verksamheten till del måste individens nyvunna kunskap omsättas i handling. Det är först när det individuella lärandet tas tillvara i verksamheten som ett organisatoriskt lärande – och därmed verksamhetsutveckling – kan äga rum. Detta illustreras av nedanstående modell.

*Kompetens- och verksamhetsutveckling i organisationer
(Larsen och Sennemark 2006)*



För att en utbildningsinsats ska leda till att individen utvecklas måste individen uppfatta insatsen som något positivt – en möjlighet istället för ett krav. Först då är individen motiverad att ta till sig ny kunskap och använda den i arbetet. För att individens kompetensutveckling även ska komma verksamheten till del krävs organisationsstrukturer som stödjer detta. Det kan till exempel röra sig om tillfällen till gemensam reflektion på arbetsplatsen (för en mer specifik definition, se sidan 17). En förutsättning för verksamhetsutveckling är att det individuella

lärandet tas till vara. Det är först när individuella erfarenheter fångas upp och används i verksamheten som verksamhetsutveckling sker. Att upprätta kanaler mellan olika aktörer inom verksamheten så att erfarenheter kan spridas är därför ett viktigt led i all verksamhetsutveckling.

Om individen inte tillåts utnyttja sin nyvunna kunskap i arbetet finns en risk att individen lämnar arbetsplatsen för att söka ett nytt jobb där han eller hon kan utnyttja hela sin kompetens. Förhåller det sig istället så att stödjande strukturer finns men individen ändå upplever ett motstånd mot utbildningsinsatsningen finns istället en risk att satsningen blir en stressfaktor för individen. Det kan finnas många skäl till sådant motstånd, exempelvis hälsobesvär eller familjesituation. Det är heller inte ovanligt att individen känner sig hotad av en kompetensutvecklingsinsats. Duger inte mitt sätt att arbeta? Har jag gjort fel tidigare? Vad händer om jag inte klarar av utbildningen lika bra som mina kollegor?

Ytterligare skäl till att individen känner motstånd mot en kompetensutvecklingsinsats kan vara att individen upplever att insatsen inte går ihop med de värderingar som individen har. Då är dialogen på arbetsplatsen mellan medarbetare och ledning viktig för att skapa samsyn och samförstånd. Ibland lyckas man inte uppnå detta. Det kan kännas som en svår motgång för både chefer och medarbetare. Men även meningsskiljaktigheter kan vara mycket berikande för individens och verksamhetens utveckling i det långa loppet. Ibland kan det leda till att den enskilde går vidare till ett annat arbete som han eller hon trivs bättre med.

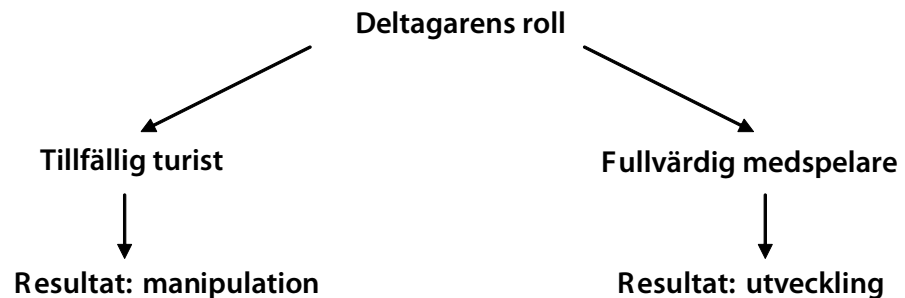
*Verksamheter
utvecklas genom
sina medarbetare.*

Enhetschef i
hemsjukvården

Tillfällig turist eller fullvärdig medlem?

Modellen ovan bygger på antagandet att individen har en reell möjlighet att själv utvecklas och påverka verksamheten genom kompetensutveckling. I verkligheten är det inte självklart att kompetensutveckling alltid fyller en sådan funktion.

I en utvecklingsprocess kan man tänka sig att deltagaren kan få två olika extremroller: den som fullvärdig medlem eller den som tillfällig turist (Larsen och Sennemark 2007):



Om deltagaren får rollen som tillfällig turist innebär det att deltagaren bjudits in att ytligt betrakta processen utan större möjligheter att påverka sin egen eller verksamhetens utveckling. Individen kan förledas att tro att hon är en fullvärdig medspelare i utvecklingsprocessen. I själva verket är ledningen inte intresserad av hans eller hennes åsikter. Utvecklingsprocessen handlar snarare om att genom manipulation få deltagaren att göra det som ledningen vill. Ett sådant förhållningssätt behöver inte vara medvetet från ledningens sida. Tvärtom är det oftast omedvetet. Konsekvenserna för utvecklingsprocessen kan dock bli ödesdigra. Den deltagare som känner sig manipulerad och lurad kommer inte att bidra till den av ledningen önskade utvecklingen. Därmed riskerar hela processen att avstanna och effekterna av den att utebli. Då ett utvecklingsarbete startar upp är det därför minst lika viktigt att fundera på om ledningen är mogen för utveckling som att fundera på om medarbetarna är det.

Stödjande strukturer

Verksamhetsutveckling är en kontinuerlig process. Den sker inte vid ett tillfälle en gång för alla. För att bedriva ett framgångsrikt utvecklingsarbete behöver det integreras som en naturlig del i verksamhetens vardag. En utbildningsinsats bland medarbetarna kan utgöra ett av många steg mot verksamhetsutveckling. Men för att ett sådant lärande faktiskt ska ske krävs också organisatoriska strukturer som faktiskt möjliggör sådana processer (Nevis, DiBella och Gould, 1995). Med organisatoriska strukturer avses framförallt sociala strukturer, exempelvis relationer mellan människor och avdelningar, arbetsfördelningen mellan olika yrkesgrupper samt regler och procedurer. Men även fysiska organisatoriska strukturer, som byggnaders utformning och den geografiska omgivningen där organisationen bedriver sin verksamhet, påverkar lärande- och utvecklingsprocesser (Hatch, 2006).

Vilka organisatoriska strukturer som präglar en verksamhet har stor betydelse för verksamhetens förmåga att utvecklas. I studier av organisatoriskt lärande (se exempelvis Granberg och Ohlsson, 2004) brukar ett antal faktorer identifierats som förefaller underlätta framgångsrika utvecklingsprocesser och som bidrar till att skapa stödjande organisationsstrukturer:

- Nödvändig utblick. Hur och på vilket sätt organisationsmedlemmar är medvetna om och skaffar sig information om organisationens omgivning påverkar graden av lärande.
- Uppfattning om prestationsförmågan. En adekvat, gemensam uppfattning om skillnaden mellan verklig och önskad effektivitet underlättar lärande och utveckling. Motgångar ses som möjligheter till lärande.
- Intresse för uppföljning. Åtskillig kraft används idag till att definiera och mäta nyckelfaktorer vid satsningar på nya områden. Det är viktigt att ta till vara erfarenheter från de uppföljningar som görs.
- Vilja att pröva nytt. Lärande stimuleras om det finns ett intresse i verksamheten för hur saker fungerar och om det finns en förmåga och vilja att pröva nytt. Misslyckanden och fel måste accepteras, inte bestraffas. Om förändringar i arbetsprocesser, strategier och strukturer uppfattas som en fortlöpande möjlighet till lärande underlättas utvecklingsarbetet.
- Öppenhet. En öppen kommunikation och tydlig information inom organisationen främjar lärande. Om problem, misslyckande och ”bakläxor” bärs gemensamt och inte döljs, samt om debatt och konflikter accepteras som ett sätt att lösa problem, stimuleras också lärande.



FOTO: THERESALANSEN.

För att individuell kompetensutveckling ska leda till verksamhetsutveckling krävs stödjande strukturer.

- Fortlöpande utbildning. Om medlemmar på alla nivåer i organisationen deltar i utbildningarna och det finns ett klart uttalat stöd för personlig utveckling främjas också lärande.
- Mångfald i arbetet. Mångfald av metoder, processer och system liksom bred kompetensen hos medarbetarna har också visat sig ha en positiv inverkan på lärande.
- Många eldsjälar. Utveckling främjas av att idéer och nya metoder arbetas fram av anställda på alla nivåer i verksamheten.
- Engagerat ledarskap. Lärande i verksamheten stimuleras av att ledarna tydliggör visioner och engagerar sig i arbetet att föra ut dem i organisationen. Det innebär att ledarna måste ha många kontakter med sina medarbetare och själva delta aktivt i de utbildningsåtgärder som medarbetarna genomgår. Ett utvecklingsarbete kan inte överlämnas åt medarbetarna själva.



FOTO: THERESA HÄRSJÖ BJÖRK

Planeringsdagar utgör viktiga tillfällen för gemensam reflektion.

- **Samarbete.** Utvecklingsarbete kräver att problem och lösningar ses som relaterade processer. Samarbete mellan enheter och över hierarki- och professionsgränser krävs ofta för att uppnå verksamhetens mål.
- **Tillfällen för gemensam reflektion.** Det är lätt att bara arbeta på utan att reflektera över det man gör eller varför man gör det. Återkommande tillfällen för gemensam reflektion över arbetet och verksamheten är värdefulla. Det kan handla om små åtgärder, som att sätta av tid på arbetsplatsträffar för dialog och erfarenhetsutbyte. Det kan också handla om att genomföra gemensamma planeringsdagar, hålla studiecirkelar på arbetsplatsen eller erbjuda handledning i grupp.

LITTERATURTIPS

Från kompetensutveckling till verksamhetsutveckling. Slutrapport i utvärderingen av Samlat GRepp av Theresa Larsen och Eva Sennemark

Från lärandets loopar till lärande organisationer av Otto Granberg och Jon Ohlsson (kurslitteratur på högskoleutbildningen i konsultativt arbetsätt)

Artikeln "Understanding Organizations as Learning Systems" i *Sloan Management Review* av Edwin Nevis, Anthony DiBella och Janet Gould



Del 2 Konsultativt arbetssätt

FOTO: THERESA LARSEN.

Vad är ett konsultativt arbetssätt?

LEGITIMERAD PERSONAL inom kommunal hälso- och sjukvård (sjuksköterskor, arbetsterapeuter och sjukgymnaster) har under de senaste åren fått en delvis förändrad yrkesroll. Särskilt påtaglig har förändringen varit för sjuksköterskor som arbetat inom före detta sjukhemsboenden. Dessa sjuksköterskor hade sin expedition på boendet och deltog tillsammans med baspersonalen i den basala omvårdnaden om vårdtagaren. Det var inte ovanligt att sjuksköterskan också hade ett informellt personalansvar och var den som förväntades ordna en mängd praktiska aktiviteter som att ringa in vikarier, lägga scheman, beställa färdtjänst, ringa tandläkare, frisör och fotvårdsspecialist med mera (Westlund och Larsson, 2002).

I ett konsultativt arbetssätt har yrkesrollerna för chefer, biståndsbedömare,



FOTO: PIA SCHMIDTBAUER

Legitimerad personal, chefer och undersköterskor har olika men lika viktiga roller i kommunens hälso- och sjukvård.

legitimerad och ickelegitimerad hälso- och sjukvårdspersonal renodlats. Den legitimerade hälso- och sjukvårdspersonalen har i första hand sina kontakter med baspersonalen och inte direkt med vårdtagaren. Baspersonalen är i högre utsträckning delaktiga i de rehabiliterande och sjukvårdande insatserna (Partille kommun, 2008).

I ett konsultativt arbetssätt kommer den legitimerade personalen på besök hos vårdtagaren när någon kallar på henne eller honom för att göra undersökningar och för att bedöma behovet av läkarvård. Det är oftast baspersonalen eller enhetschefen som kallar, men det kan också vara någon anhörig eller patienten själv. Kontakter tas per telefon, vid de besök som den legitimerade personalen gör på boenden eller i vårdtagarens hem eller vid möten gemensamma för baspersonal, enhetschefer och legitimerad personal. Den legitimerade hälso- och sjukvårdspersonal som arbetar konsultativt lyssnar, bedömer, beslutar och ger råd, instruerar och delegerar samt samordnar vården runt patienten, men deltar sällan själv i den basala omvårdnaden (Westlund och Larsson, 2002).

Den legitimerade personalen som arbetar konsultativt är oftast tillgänglig för baspersonalen via telefon medan anhöriga och patienter sällan kan nå dem på samma sätt. Den legitimerade personalens första bedömning grundar sig främst på baspersonalens observationer.

När den legitimerade hälso- och sjukvårdspersonalen arbetar konsultativt ingår ofta sjuksköterskor, arbetsterapeuter och sjukgymnaster i team med sina yrkeskollegor, men mer sällan i team med baspersonalen. Respektive profession sitter ofta tillsammans i egna lokaler som finns centralt placerade i kommunen eller stadsdelen. Från expeditionen åker de ut på sina uppdrag, återvänder dit för att dokumentera, ringer och åker ut igen. De sitter sällan ute på de särskilda boendena (Westlund och Larsson, 2002).

Förslag till definition

Det finns ingen vedertagen eller entydig definition av vad ett konsultativt arbetssätt innebär. Begreppet används i första hand av legitimerad hälso- och sjukvårdspersonal samt deras chefer, men är mindre spritt bland baspersonal eller inom andra kommunala verksamheter än hälso- och sjukvård. I uppdraget att utvärdera och stötta i implementeringen av ett konsultativt arbetssätt i Göteborgs kranskommuner, diskuterades därför innebörden av begreppet vid ett flertal tillfällen med både chefer, legitimerad hälso- och sjukvårdspersonal samt baspersonal. Nedan återges ett antal definitioner som chefer och personal i Kungsbacka, Partille, Tjörn och Lilla Edet kom fram till under gemensamma grupparbeten. De kan ses som ett första försök att skapa en definition av arbetssättet.

FÖRSLAG TILL DEFINITION AV ETT KONSULTATIVT ARBETSSÄTT

- Ett konsultativt arbetssätt inom kommunal hälso- och sjukvård innebär att legitimerad hälso- och sjukvårdspersonal instruerar ickelegitimerad personal att utföra en viss arbetsuppgift. Den legitimerade hälso- och sjukvårdspersonalen arbetar på uppdrag av bland andra baspersonalen, vårdtagaren, dennes anhöriga eller chefer. Det betyder att den legitimerade personalen kommer på besök när någon kallar på honom eller henne.
- Ett konsultativt arbetssätt kan beskrivas som en pedagogisk arbetsmetod som ska resultera i att mottagaren av informationen är införstådd med vad som ska göras, hur det ska göras och varför det ska utföras på det aktuella sättet.
- Den legitimerade hälso- och sjukvårdspersonalen arbetar handledande, rådgivande, stödjande och instruerande gentemot baspersonalen. De kan även delegera vissa arbetsuppgifter till baspersonalen. Det är baspersonalen som har de huvudsakliga kontakterna med vårdtagaren och som utför många av de rehabiliterande och sjukvårdande insatserna.
- Den legitimerade hälso- och sjukvårdspersonalen utgår från egna lokaler i sitt arbete och sitter inte tillsammans med baspersonalen. Den legitimerade hälso- och sjukvårdspersonalen är sällan delaktig i vårdtagarens basala omvårdnad.
- Ett konsultativt arbetssätt innebär en renodling av roller för både baspersonal, chefer, biståndsbedömare och legitimerad hälso- och sjukvårdspersonal.

För att den legitimerade hälso- och sjukvårdspersonalen ska kunna arbeta konsultativt måste alla i organisationen – legitimerad hälso- och sjukvårdspersonal, baspersonal, chefer och politiker – vara införstådda med vad arbetssättet innebär. Då krävs en samsyn. Som ett led i att skapa denna samsyn kan det vara bra att olika avdelningar, arbets- och yrkesgrupper samt olika hierarkiska nivåer i kommunen sätter sig ner och diskuterar begreppet konsultativt arbetssätt. Sådana diskussioner kan föras i omgångar där olika personalgrupper först diskuterar var för sig. Därefter kan representanter för dessa grupper träffas för att redovisa respektive grupperns resultat och enas om en gemensam definition i kommunen.

Förslag på upplägg av gruppdiskussioner kring konsultativt arbetsätt:

Grupparbete 1: Instruktion till deltagarna

Syftet med gruppdiskussionen är att utbyta tankar om betydelsen av ett konsultativt arbetsätt för legitimerad hälso- och sjukvårdspersonal. Fundera först själv i ett par minuter på nedanstående frågor och diskutera sedan med de andra i gruppen.

1. Vad är ett konsultativt arbetsätt? Börja med att fundera över vad det innebär för dig i ditt arbete och din yrkesroll. Diskutera därefter ditt svar med de andra i gruppen.
2. Försök sedan komma överens med dina kollegor om en gemensam definition av vad ett konsultativt arbetsätt är!

Skriv ner gruppens svar på blädderblock. Kom överens om hur ni ska redovisa svaren i storgruppen. För gärna egna anteckningar!

Grupparbete 2: Instruktioner till deltagarna

I din kommun finns en målsättning att den legitimerade hälso- och sjukvårdspersonalen ska arbeta konsultativt. Fundera först själv på nedanstående frågeställningar i ett par minuter och diskutera sedan med de andra i gruppen.

1. Vilka fördelar/vinster finns med ett konsultativt arbetsätt?
2. Vilka nackdelar/problem finns med ett konsultativt arbetsätt?

Skriv ner gruppens svar på blädderblock. Kom överens om hur ni ska redovisa svaren i storgruppen. För gärna egna anteckningar!



FOTO: THERESA LARSEN

Olika yrkesgruppers roller

KONSULTATIVT ARBETSSÄTT kan ses som en process som innehåller en rad moment vilka utförs av flera olika yrkesgrupper. Ett fungerande konsultativt arbetssätt inom kommunens hälso- och sjukvård förutsätter en god samverkan mellan olika personalgrupper, chefer, politiker och medarbetare. Den legitimerade hälso- och sjukvårdspersonalen utgör bara en av flera länkar i vårdkedjan runt vårdtagaren. På samma sätt som undersköterskor och vårdbiträden är beroende av den legitimerade hälso- och sjukvårdspersonalens instruktioner för att kunna utföra delar av sitt arbete, är den legitimerade hälso- och sjukvårdspersonalen beroende av att undersköterskor och vårdbiträden signalerar när något inte fungerar. Om någon länk brister får det konsekvenser för hela vården.

När den legitimerade hälso- och sjukvårdspersonalen arbetar konsultativt påverkar detta allt vård- och omsorgsarbete i kommunen, inte minst de insatser som görs av vårdbiträden och undersköterskor. Då är det viktigt att alla yrkesgrupper är klara över vilka arbetsuppgifter just de ska utföra och att rollfördelningen dem emellan är tydlig. Först då blir det möjligt för alla personer som ingår i vårdkedjan att ta ett gemensamt ansvar för vårdtagarens vård och omsorg. Om rollfördelningen är otydlig finns istället stor risk för missförstånd och konflikter.

Vilken roll som olika yrkesgrupper har inom kommunal hälso- och sjukvård varierar till viss del från kommun till kommun och från verksamhet till verksamhet. Olika yrkesgruppers roller förändras också över tid. Därför kan det vara bra att med jämna mellanrum sätta sig ner tillsammans och diskutera rollfördelningen samt försäkra sig om att alla är klara över sin roll i relation till andra yrkesgruppers roller. På nästa sida finns förslag på frågor som kan användas som underlag för sådana diskussioner.

När samarbetet känns svårt är det är viktigt att komma ihåg att all personal vill vårdtagarens bästa.

Kursdeltagare
i högskole-
utbildningen
Konsultativt
arbetssätt



Ett konsultativt arbetssätt hos den legitimerade hälso- och sjukvårdspersonalen påverkar alla aktörer i vårdkedjan.

FOTO: THERESA LARSEN

Förslag på upplägg av gruppdiskussioner kring olika personalgruppers roller i ett konsultativt arbetssätt:

Instruktioner till deltagare:

Fundera först själv på nedanstående frågeställningar i ett par minuter och diskutera sedan med de andra i gruppen.

1. Vilket ansvar åligger enligt din mening följande yrkeskategorier/grupper för att ett konsultativt arbetssätt ska fungera? Vad behöver de göra?
 - a) den legitimerade personalen
 - b) baspersonalen
 - c) chefer
2. Vad behöver vi utveckla/förändra för att ett konsultativt arbetssätt ska fungera på bästa sätt i vår verksamhet/kommun?

Skriv ner gruppens svar på blädderblock. Kom överens om hur ni ska redovisa svaren i storgruppen. För gärna egna anteckningar!

LITTERATURTIPS

Kommunens sjuksköterska – i Florence anda av Peter Westlund och Elisabeth Larsson.
Att vara chef och ledare för omvårdnadsarbetet av Kerstin Nilsson (kurslitteratur på högskoleutbildningen i konsultativt arbetssätt)



FOTO: PIA SCHMIDTBAUER

Våga prata om det som är känsligt

I ALLA SAMARBETSSITUATIONER finns faktorer och situationer som kan utgöra ett hinder för det gemensamma arbetet. I utvärderingen av utbildningssatsningen i ett konsultativt arbetssätt lyfte legitimerad hälso- och sjukvårdspersonal, baspersonal, chefer och kursledare fram ett antal sådana omständigheter som kan försvåra ett konsultativt arbetssätt. Vissa av omständigheterna framhölls som så känsliga att det är svårt att prata om dem på ett konstruktivt sätt. För att komma vidare i en utvecklingsprocess är det dock viktigt att inte blunda för det som är svårt utan att våga ta tag i och samtala om det som är känsligt. Ibland kan man behöva ta hjälp av en utomstående part för att komma framåt i dessa frågor. Det kan kännas tryggt att ha stöd av en person med erfarenhet av att driva den här typen av samtal.

Några av de omständigheter som i utvärderingen av utbildningssatsningen



FOTO: THERESA LARSEN

Det kan finnas många hinder på vägen som måste hanteras för att få till ett fungerande konsultativt arbetssätt.

framhölls som hinder för ett fungerande konsultativt arbetssätt och som många upplevde som svåra att samtala kring var:

- Baspersonalen har inte alltid tillräcklig kompetens för att den legitimerade hälso- och sjukvårdspersonalen ska kunna inta en konsultativ roll.
- Legitimerad personal ser inte alltid att undersköterskor har en egen yrkeskompetens utan ifrågasätter deras kunskaper.
- Baspersonalen känner sig lämnad ensam med alla arbetsuppgifter.
- Skillnader i kultur och förhållningssätt mellan olika personalgrupper gör det svårt att samarbeta och ha en samsyn på uppdraget.
- Motsättningar mellan synsätt i hälso- och sjukvårdslagstiftningen (HSL) och socialtjänstlagstiftningen (SoL) försvårar ett konsultativt arbetssätt.
- Otillräckliga kunskaper i svenska språket kan leda till missförstånd.
- Läs- och skrivsvårigheter kan utgöra ett hinder i överföringen av information mellan medarbetare och yrkesgrupper.
- Det kan finnas brister i bemötande mellan olika personalgrupper och medarbetare.
- Legitimerad hälso- och sjukvårdspersonal kan ha svårt att anta en konsultativ roll då de känner att de lämnar baspersonalen i sticket. Genom att arbeta mer i verksamheten upplever de att de blir mer omtyckta av baspersonalen.
- Det kan finnas outtalade revir- och maktstrider mellan olika personalgrupper samt mellan baspersonalens chefer och hälso- och sjukvårdspersonalen.

DISKUTERA

Fundera på de ovan angivna potentiella hindren för ett fungerande konsultativt arbetssätt. Utgör de ett hinder i vår verksamhet? Finns andra hinder i vår verksamhet än dessa? Vad skulle vi kunna göra för att ta bort dessa hinder i så fall?

LITTERATURTIPS

Svåra samtal: hur man pratar om det som betyder mest av Douglas Stone, Bruce Patton och Sheila Heen

Handbok i konflikthantering av Kjell Ekstam

Förutsättningar för ett fungerande konsultativt arbetssätt

I del ett i metodstödet framhölls bland annat värdet av samsyn på uppdraget för att kunna bedriva en framgångsrik utvecklingsprocess. I detta avsnitt betonas tre faktorer som är avgörande för att uppnå samsyn: *tydlig information, tillit och stödjande rutiner.*

Tydlig information

Ett konsultativt arbetssätt bygger på att legitimerad hälso- och sjukvårdspersonal handleder, råder och instruerar baspersonalen och att baspersonalen signalerar till den legitimerade hälso- och sjukvårdspersonalen då vårdtagaren eller de själva är i behov av hjälp, råd och stöd i sin yrkesroll. Det räcker inte med att den legitimerade personalen säger att en viss arbetsuppgift ska utföras för att den faktiskt också utförs i praktiken på det sätt som den legitimerade personalen tänkt. Eftersom vi förstår det vi hör utifrån våra egna erfarenheter och den situation vi själva befinner oss i kan andra människors budskap till oss lätt misstolkas. Vår syn på världen är som mentala glasögon eller filter som vi använder för att tolka det som andra säger och gör. När vi möter människor med en annan uppfattning än den vi själva har kan det vara svårt att förstå dem och komma överens. Då är det viktigt att lyssna, vara lyhörd och återkoppla i både ord och handling för att försäkra sig om att båda parter har uppfattat det som ska göras på samma sätt (Nilsson och Waldermarson, 2005).

Det är viktigt att den handledning och de instruktioner som den legitimerade hälso- och sjukvårdspersonalen ger baspersonalen sker direkt till de personer som ska utföra arbetsuppgiften. Om bara några bland baspersonalen fått instruktioner från den legitimerade hälso- och sjukvårdspersonalen och därefter själva förväntas instruera sina kollegor finns risk för missförstånd. Då information förs vidare i flera led finns en risk för att viktiga delar av budskapet utelämnas samtidigt som nya delar tillförs. Tänk på hur information förvanskades då vi som barn lekte ”viskleken”!

- Lyssna
- Var lyhörd
- Ställ frågor
- Återkoppla



FOTO: PIA SCHMIDTBAUER

Då information överförs i flera led är det lätt att den förvanskas.

Att kombinera muntlig och skriftlig information ökar chanserna för att budskapet ska gå fram. Enbart muntlig information är sårbar. Det vi informerades om för ett par dagar sedan kan vi ha glömt en vecka senare. Skriftlig information fungerar då som stöd för minnet. Om någon person i arbetsgruppen inte var i tjänst just när den muntliga informationen gavs nås denna person inte av informationen om den inte också finns att ta del av skriftligt.

En viktig kompetens hos den legitimerade hälso- och sjukvårdspersonalen är att kunna anpassa instruktionerna efter mottagaren. Detta underlättas av att personalen känner varandra och att den legitimerade hälso- och sjukvårdspersonalen vet vad baspersonalen har för utbildning, erfarenhet och kompetens. Då kan informationen läggas på rätt nivå. Minst lika viktigt är givetvis att baspersonalen tydligt signalerar när de inte förstått eller känner sig osäkra på de instruktioner de fått.

DISKUTERA

Hur skulle ni kunna förbättra kommunikationen inom kommunens hälso- och sjukvård för att undvika missförstånd och ge vårdtagarna bästa möjliga hjälp och stöd?

LITTERARTIPS

Kommunikation för ledare av Björn Nilsson och Anna-Karin Waldemarson (kurslitteratur på högskoleutbildningen i konsultativt arbetssätt)

Tillit

Ett fungerande konsultativt arbetssätt förutsätter tillit mellan baspersonal, legitimerad personal och chefer. Man ska aldrig behöva tveka att kontakta varandra eller vara rädd för att instruktioner eller frågor inte mottas respektfullt.

Behovet av att kunna lita på en annan människa är intimt förknippat med att kunna hantera den osäkerhet som framtiden representerar. Vi kan planera och i viss mån kontrollera vårt eget handlande men endast gissa oss till andras. Utan tillit är det svårt att samarbeta (Sztompka, 2000).

För att ha en tillitsfull relation måste man känna varandra. Om det finns en kontinuitet bland personalen i verksamheten fungerar det ofta bättre. När en verksamhet omorganiserar och alla är nya på sin post är det viktigt att vara medveten om att det kan ta tid att bygga upp tilliten i arbetsgruppen. Då är det värdefullt att satsa lite extra på att lära känna varandra.

Tillit ger trygg personal vilket ger trygga patienter.

Arbetsterapeut i
Kungsbacka



FOTO: THERESA LARSEN

Ett fungerande konsultativt arbetssätt bygger på tillit mellan legitimerad personal, baspersonal och chefer.

DISKUTERA

Finns det situationer i vårt arbete då vi inte känner tillit till varandra? Vad kan vi göra i vår verksamhet för att skapa ökad tillit?

Stödjande rutiner

Det går inte att arbeta konsultativt om man aldrig träffas.

Deltagare från
Tjörns kommun



Det är viktigt med regelbundna möten för ett fungerande konsultativt arbetssätt.

För att ett konsultativt arbetssätt ska fungera inom kommunal hälso- och sjukvårds krävs rutiner som underlättar och stödjer samarbetet mellan olika yrkesgrupper. Informationsutbyte är grunden i ett konsultativt arbetssätt och för att kunna utbyta information måste man kommunicera med varandra. Mycket av kommunikationen mellan baspersonal och legitimerad hälso- och sjukvårdspersonal sker idag via telefon. Telefonkontakt är ett ovärderligt verktyg i ett konsultativt arbetssätt men måste också kompletteras med konstruktiva personliga möten. Det kan exempelvis handla om regelbundna arbetsplatsträffar och planeringsdagar där legitimerad hälso- och sjukvårdspersonal, baspersonal, chefer och biståndshandläggare deltar. Att träffas i vardagen, exempelvis över en gemensam fika, är också värdefullt. Småpratet i vardagen bidrar till att skapa samsyn och förståelse för varandras arbete.

Om alla vet hur de ska göra och bete sig i en arbetssituation underlättas arbetet och samverkan mellan olika yrkesgrupper. Naturligtvis är det inte möjligt att skapa rutiner för allt som kan inträffa, men rutiner kan bidra till att skapa trygghet och tydlighet. Det kan till exempel röra sig om rutiner kring skriftlig dokumentation, informationsöverföring, läkemedelshantering, delegering samt när och hur handledning ska gå till.

DISKUTERA

Vad har vi för rutiner idag? Skulle vi behöva förändra eller förtydliga dessa? Eller kanske skapa nya för ett bättre fungerande konsultativt arbetssätt? Hur skulle dessa rutiner i så fall se ut?

LITTERATURTIPS

Ledning och förståelse – ett kompetensperspektiv på organisationer av Jörgen Sandberg och Axel Targama (kurslitteratur på högskoleutbildningen i konsultativt arbetssätt)

Referenser

- Cohen M, March J & Olsen J (1972) "A Garbage Can Model of Organizational Choice". *Administrative Science Quarterly*. 17(1):1-25.
- Ekstam K (2000) *Handbok i konflikthantering*. Stockholm: Liber.
- Granberg O & Ohlsson J (2004) *Från lärandets loopar till lärande organisationer*. 2 uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Hatch, M J (2006) *Organisationsteori. Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. Lund: Studentlitteratur.
- Larsen T & Sennemark E (2007) *Från kompetensutveckling till verksamhetsutveckling. Slutrapport i utvärderingen av Samlat GREPP*. FoU-rapport 8:2007. Göteborg: FoU i Väst/GR.
- Larsen T & Sennemark E (2006) *Krav eller möjlighet? Kommunanställdas erfarenheter av att medverka i kompetensanalysprojektet Samlat GREPP*. FoU-Rapport 2006:5. Göteborg: FoU i Väst/GR.
- Nevis E, DiNella A & Gould J (1995) "Understanding Organizations as Learning Systems". *Sloan Management Review*. Winter 1995.
- Nilsson K (red) (2005) *Att vara chef och ledare för omvårdnadsarbetet*. Lund: Studentlitteratur.
- Nilsson B & Waldemarson A-K (2005) *Kommunikation för ledare*. Lund: Studentlitteratur.
- Partille kommun (2008) *Konsultativt arbetssätt. Definition med ansvarsförtydligande*.
- Sandberg J & Targama A (1998) *Ledning och förståelse: ett kompetensperspektiv på organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Senge P (1995) *Den femte disciplinen*. Stockholm: Nerenius & Santérus förlag.
- Sztompka, P (2000) *Trust*. Oxford: Blackwell
- Stone D, Patton B & Heen S (2008) *Svåra samtal: hur man pratar om det som betyder mest*. Stockholm: ICA Bokförlag.
- Sveriges Kommuner och Landsting (2006) *Att göra ett bra jobb. Ett stöd för att utveckla verksamheten och dess medarbetare*. Stockholm: Sveriges Kommuner och Landsting.
- Westlund P & Larsson E (2002) *Kommunens sjuksköterska – i Florence anda*. Fokus-Rapport 2002:1. Kalmar: Fokus Kalmar Län.
- Wilhelmsson L & Döös M (2002) *Dialogkompetens för utveckling i arbetslivet*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

EN KURS RÄCKER INTE FÖR ATT UTVECKLA VERKSAMHETEN erbjuder konkreta modeller och verktyg som kan användas som stöd vid införandet av ett konsultativt arbetssätt inom kommunal hälso- och sjukvård. Om den legitimerade personalen ska arbeta konsultativt påverkar det hela hälso- och sjukvårdens arbete i kommunerna. Därför måste alla vara med i utvecklingsarbetet!

Många av verktygen i metodstödet kan också användas vid andra förändringsprocesser i kommuner, landsting och statliga myndigheter. Det fungerar som ett hjälpmedel vid utveckling av nya rutiner och metoder som involverar både medarbetare, chefer och politiker.



FoU_i**väst** GR

FORSKNING OCH UTVECKLING INOM VÄLFÄRDSOMRÅDET

Besök Gårdavägen 2 • **Post** Box 5073, 402 22 Göteborg • **Tel** 031-335 50 00

Fax 031-335 51 17 • **e-post** fou@grkom.se • www.grkom.se/fouivast